



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**CARA PENGURUSAN KONFLIK ANTARA PERSEORANGAN
DI KALANGAN EKSEKUTIF DAN KEBERKESANANNYA
DALAM ORGANISASI**

MD. YADI SAID

FPP L 1996 6

**CARA PENGURUSAN KONFLIK ANTARA PERSEORANGAN
DI KALANGAN EKSEKUTIF DAN KEBERKESANANNYA
DALAM ORGANISASI**

MD. YADI SAID

MASTER SAINS

UNIVERSITI PERTANIAN MALAYSIA

1996



**CARA PENGURUSAN KONFLIK ANTARA PERSEORANGAN
DI KALANGAN EKSEKUTIF DAN KEBERKESANANNYA
DALAM ORGANISASI**

OLEH

MD. YADI SAID

**Tesis Yang Dikemukakan Untuk Memenuhi
Sebahagian Daripada Syarat Bagi Mendapatkan
Ijazah Master Sains di Pusat Pengembangan
Dan Pendidikan Lanjutan**

Disember 1996

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah kerana dengan izinNya tesis ini telah dapat diselesaikan. Segala penat lelah yang dicurahkan bukan hanya dari saya malah dari orang perseorangan yang turut memberi sumbangan berupa idea, masa, dorongan dan tenaga. Berkat dari usaha dan dorongan mereka yang terlibat secara langsung atau tidak langsung maka tesis ini telah dapat disiapkan. Oleh itu saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih kepada:

1. Prof. Madya Dr. Hj. Md. Salleh Hj. Hassan sebagai pengerusi jawatankuasa penyeliaan kajian, Dr. Narimah Ismail dan Dr. Ezhar Tamam selaku ahli jawatankuasa penyeliaan yang telah memberi tunjuk ajar dan bimbingan serta dorongan bagi menjalankan kajian dan menyiapkan tesis ini.
2. Semua pensyarah di Jabatan Komunikasi Pembangunan, Dr. Bahaman, Dr. Turiman, Kak Bik dan Kak Zie yang juga memberi dorongan dan pertolongan yang sewajarnya.
3. Semua agensi yang telah terlibat dalam kajian ini. Kerjasama dari agensi-agensi ini amat dihargai.
4. Keluarga tersayang, Abang Jalil, Abang Saha, Kak Che Yah, Kak Saripah, Kak Sariya, Abang Salleh dan Abang Kahar yang telah memberi sokongan dan



dorongan yang tidak henti-henti kepada saya untuk menyiapkan tesis ini. Juga kepada keluarga Busu Yah yang turut memberi dorongan.

5. Untuk arwah emak dan arwah abah tersayang yang tidak sempat melihat kejayaan ini. Jasa kalian tetap ku kenang dan ku sanjung tinggi sampai bila-bila.
6. Juga kepada yang teristimewa, NorAzlina Ayob yang memberi dorongan dan kesabaran bagi menyiapkan tesis ini.

Tanpa kerjasama daripada orang perseorangan dan agensi-agensi yang terlibat, tidak mungkin kajian dan penulisan ini dapat disiapkan. Kepada yang tidak tersebut juga diucapkan ribuan terima kasih kerana bantuan yang telah diberikan. Insya Allah.

KANDUNGAN

	Halaman
PENGHARGAAN	ii
SENARAI JADUAL	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	xi
 BAB	
I PENDAHULUAN	1
Kenyataan Masalah	4
Objektif	5
Kepentingan Kajian	6
II SOROTAN LITERATUR	8
Definisi Konflik	8
Definisi Pengurusan Konflik	9
Penentuan Kepentingan Sendiri	9
Penentuan Kepentingan Individu Lain	11
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Konflik	12
Kontak dan Perbezaan	12
Ketidaksesuaian	13
Faedah Konflik	13
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Konflik Konstruktif dan Destruktif	14
Konteks Sosiobudaya	14

	Sifat Isu Konflik	15
	Orientasi Pihak yang Berkonflik	17
	Ciri-ciri Individu yang Berkonflik	18
	Salah Tanggap dan Salah Nilai	19
	Punca Konflik	21
	Cara Pengurusan Konflik Antara Perseorangan	25
	Integrasi	26
	Obligasi	27
	Dominasi	27
	Pengelakan	27
	Kompromi	28
	Konflik Antara Perseorangan dalam Organisasi	29
	Orientasi Individualistik dan Kolektivistik	33
	Kesimpulan	35
III	METODOLOGI	37
	Kawasan Kajian dan Sampel	37
	Instrumen Kajian	38
	Pengumpulan Data	41
	Analisis Data	41
IV	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	42
	Latar Belakang	42
	Cara Pengurusan Konflik Antara Perseorangan	44

Cara Pengurusan Konflik Antara Perseorangan Yang di anggap Paling Berkesan	50
Punca-punca Konflik Antara Perseorangan	53
Punca Utama Konflik Antara Persorangan	56
Orientasi Individualistik dan Kolektivistik	62
V RINGKASAN DAN KESIMPULAN	64
Ringkasan	64
Kenyataan Masalah	64
Objektif	65
Konsep-konsep Kajian	65
Hasil Kajian	67
Kesimpulan	70
Implikasi dan Cadangan	72
Implikasi	72
Cadangan	74
BIBLIOGRAFI	77
LAMPIRAN	82
A Borang Soal Selidik	83
VITA	104

SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
1 Latar Belakang Responden	43
2 Perbezaan Cara Pengurusan Konflik antara Perseorangan terhadap Superior	45
3 Perbezaan Cara Pengurusan Konflik antara Perseorangan terhadap Rakan Sejawatan	47
4 Perbezaan Cara Pengurusan Konflik antara Perseorangan terhadap Subordinat	49
5 Taburan Responden Mengikut Cara Pengurusan Konflik antara Perseorangan yang di anggap Paling Berkesan dalam Agensi Kerajaan	52
6 Taburan Responden Mengikut Cara Pengurusan Konflik antara Perseorangan yang di anggap Paling Berkesan dalam Agensi Swasta	52
7 Taburan Kekerapan Punca Konflik antara Perseorangan dalam Agensi Kerajaan	54
8 Taburan Kekerapan Punca Konflik antara Perseorangan dalam Agensi Swasta	57
9 Skor Keutamaan Punca-punca Konflik dalam Agensi Kerajaan	59
10 Skor Keutamaan Punca-punca Konflik dalam Agensi Swasta	60
11 Taburan Responden Mengikut Orientasi Individualistik dan Kolektivistik dalam Agensi Kerajaan dan Swasta	63

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk mendapatkan ijazah Master Sains

**CARA PENGURUSAN KONFLIK ANTARA PERSEORANGAN
DI KALANGAN EKSEKUTIF DAN KEBERKESANANNYA
DALAM ORGANISASI**

Oleh

MD.YADI SAID

Dis 1996

Pengerusi : Md. Salleh Hj. Hassan , Ph.D

Fakulti : Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan

Kajian ini bertujuan menentukan cara pengurusan konflik antara perseorangan (integrasi, obligasi, pengelakan, kompromi dan dominasi) di kalangan eksekutif dalam agensi kerajaan dan swasta di Lembah Klang. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti punca konflik antara perseorangan dan kecenderungan individualistik dan kolektivistik responden. Jumlah responden yang mengambil bahagian ialah 121 eksekutif dengan memulangkan borang soal selidik yang diisi sendiri. Tiga jenis borang soal selidik digunakan iaitu; borang A untuk konflik antara perseorangan dengan superior, borang B untuk konflik antara perseorangan dengan rakan sejawatan dan borang C untuk konflik antara perseorangan dengan subordinat. Setiap responden hanya menjawab satu jenis borang soal selidik sahaja.

Integrasi merupakan cara pengurusan konflik antara perseorangan yang paling kerap digunakan apabila berkonflik dengan superior, rakan sejawatan dan

subordinat dalam agensi kerajaan dan swasta. Tiada perbezaan yang signifikan dalam cara pengurusan konflik antara perseorangan di kalangan responden dalam agensi kerajaan dan swasta kecuali cara dominasi apabila berkonflik dengan superior dan subordinat. Dalam agensi kerajaan, cara integrasi di anggap paling berkesan dalam menguruskan konflik dengan superior dan rakan sejawatan; manakala dengan subordinat adalah cara kompromi. Bagi agensi swasta pula, cara integrasi di anggap sebagai cara yang paling berkesan dalam menguruskan konflik antara perseorangan dengan superior, rakan sejawatan dan subordinat.

Responden dalam agensi kerajaan memilih tekanan masa sebagai penyebab konflik yang paling tinggi kecenderungannya menyebabkan konflik dengan superior; sikap negatif sebagai penyebab konflik dengan rakan sejawatan dan subordinat. Dalam agensi swasta, tekanan masa adalah penyebab konflik yang paling tinggi kecenderungannya menyebabkan konflik dengan superior dan subordinat dan corak kepimpinan adalah penyebab konflik dengan rakan sejawatan. Secara keseluruhannya, dalam agensi kerajaan, sikap negatif dan bebanan kerja berlebihan adalah penyebab konflik yang paling tinggi kecenderungannya menyebabkan konflik manakala dalam agensi swasta pula adalah tekanan masa. Dalam agensi kerajaan, sikap negatif merupakan punca utama konflik dengan rakan sejawatan dan subordinat manakala tekanan masa merupakan punca utama konflik dengan superior. Bagi agensi swasta, corak kepimpinan merupakan punca utama konflik dengan superior dan rakan sejawatan manakala dengan subordinat ialah sikap negatif.

Terdapat perbezaan yang signifikan dalam agensi kerajaan dan swasta bagi orientasi individualistik dan kolektivistik. Purata kolektivistik adalah lebih tinggi daripada individualistik dalam agensi kerajaan dan swasta. Oleh itu, responden lebih cenderung kepada orientasi kolektivistik berbanding orientasi individualistik.

Abstract of thesis submitted to the Senate of Universiti Pertanian Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science

INTERPERSONAL CONFLICT HANDLING STYLES AMONG EXECUTIVES
AND THEIR EFFECTIVENESS IN ORGANIZATION

By

MD. YADI SAID

Dec, 1996

Chairman : Hj. Md. Salleh Hj. Hassan, Ph.D

Faculty : Centre for Extension and Continuing Education

This research was conducted to determine interpersonal conflict handling styles (integrating, obliging, avoiding, compromising and dominating) among executives of government and private agencies in the Klang Valley. The study also identified the source of interpersonal conflict and the respondents' individualism and collectivism tendencies. The total respondents were 121 executives who participated by returning the self administered questionnaires. Three types of questionnaires were used; form A for interpersonal conflict with superiors, form B for interpersonal conflict with peers and form C for interpersonal conflict with subordinates. Each respondent only answered one type of questionnaire.

Integrating was the most frequently used style for handling interpersonal conflict with superiors, peers, and subordinates in both government and private agencies. There was no significant difference in interpersonal conflict handling style used among respondents in government and private agencies except dominating

style for superiors and subordinates. In government agencies, integrating style was perceived as the most effective for managing conflict with superiors and peers; whereas with subordinate was compromising style. For private agencies, integrating was perceived as the most effective style in handling interpersonal conflict with superiors, peers and subordinates.

Respondents in government agencies chose the time constraint as the highest tendency causing a conflict with superior; and negative attitude as the cause of conflict with peers and subordinates. In private agencies, time constraint was the highest tendency causing a conflict with superiors and subordinates and leadership style as the cause of conflict with peers. Overall, in government agencies, negative attitude and work overload were the main sources of conflict whereas in private agencies it was time constraint. In government agencies, negative attitude was the most important source of conflict with peers and subordinates, while time constraint was the most important source of conflict with superiors. For private agencies, leadership style was the most important source of conflict with superiors and peers whereas with subordinates it was the negative attitude.

There was a significant difference in government and private agencies for orientations of individualism and collectivism. The mean of collectivism was higher than individualism in both government and private agencies. Hence, the respondents' tendency were more on collectivistic orientation compared to individualistic orientation.

BAB I

PENDAHULUAN

Fenomena konflik yang berlaku dalam kehidupan seharian sama ada dalam diri sendiri atau dengan individu lain perlu diberi penekanan. Konflik berlaku pada semua peringkat kehidupan, umur, bangsa, tahap organisasi, status dan sebagainya. Namun begitu, tanpa mengira kesemua peringkat yang terdedah kepada konflik, penyelesaian konflik seharusnya menghasilkan keputusan yang memberi kepuasan kepada pihak-pihak yang berkonflik. Ini penting bagi memantapkan hubungan antara perseorangan di kalangan pihak yang berkonflik. Konflik yang tidak diuruskan secara konstruktif boleh memutuskan hubungan antara perseorangan.

Bagi memahami situasi konflik, perkara asas yang perlu dikaji ialah menentukan siapa yang terlibat. Ini termasuklah individu dan kumpulan. Selain itu, tekanan yang mendorong berlakunya tingkahlaku tertentu, persepsi pihak-pihak terlibat terhadap maklumat dan kuasa perlu juga difahami. Namun demikian memahami situasi belum tentu dapat menyelesaikan konflik dengan baik. Menurut Laue (1987) konflik tidak pernah diselesaikan jika keputusan yang terhasil tidak mewakili kepentingan pihak-pihak yang terlibat. Oleh itu, keputusan dari episod konflik pertama boleh menghasilkan episod konflik yang lain dan seterusnya.

Biasanya, konflik tidak dapat diselesaikan dengan berkesan jika pihak-pihak yang berkonflik tidak memahami kepentingan diri mereka dan kepentingan pihak lain dengan tepat. Mereka mungkin memahami kepentingan jangka masa pendek tetapi tidak bagi jangka masa panjang atau mereka mungkin bercelaru terhadap kepentingan diri sendiri dan juga kepentingan pihak lain. Menurut Brown (1983) kepentingan sebenar pihak yang berkonflik sukar ditentukan dan persepsi mereka terhadap kepentingan diri dan orang lain mungkin berbeza daripada persepsi individu-individu di sekeliling mereka. Kesan-kesan positif boleh dilihat jika pengurusan konflik yang sesuai digunakan dan individu dalam organisasi sedar akan kepentingannya.

Baron (1988) berpendapat, biasanya, individu yang mempunyai kuasa cenderung untuk mengkritik pekerja hanya apabila ia marah, kecewa dan tidak berupaya mengawal kemarahan. Akibatnya, maklum balas yang ditunjukkan tidak spesifik atau tidak dipertimbangkan dengan sewajarnya. Menurut Liden dan Mitchell, (1985) pada jangka masa panjang, kritikan sebegini akan merendahkan prestasi, mempengaruhi sikap dalaman dan juga menjanakan tindakan negatif yang berterusan terhadap autoriti tersebut. Emosi negatif seperti kemarahan dan kebencian yang dijanakan oleh kritikan yang destruktif mungkin mengurangkan kesediaan seseorang untuk berhadapan dengan individu lain dalam keadaan yang harmoni (Baron, 1988). Di samping itu, Bandura (1986) menyatakan bahawa maklum balas negatif yang dilakukan dengan cara yang kasar dan memfokus kepada faktor dalaman terhadap prestasi mungkin akan mengurangkan keyakinan diri individu. Individu yang mengalami kritikan-kritikan negatif mungkin memilih

konfrantasi langsung, persaingan (Thomas, 1976) atau pengelakan (Rahim, 1983) untuk berhadapan dengan konflik tersebut. Ini mungkin boleh meningkatkan konflik itu ke tahap yang lebih tinggi.

Chanin dan Schneer (1984) mendapati kesesuaian penggunaan cara pengurusan konflik antara perseorangan bergantung kepada situasi di mana konflik itu berlaku. Ini dinamakan pendekatan kontingensi. Dalam situasi yang melibatkan kepentingan yang tinggi, kerjasama adalah cara yang di anggap paling efektif bagi menyelesaikan konflik. Dalam cara kerjasama, konflik dikonfrantasi secara langsung iaitu semua isu dibincang secara terbuka dan hasil keputusan memenuhi kehendak pihak-pihak terlibat. Satu-satu prosedur penyelesaian konflik mungkin memakan masa dan kos tetapi ia kurang penting jika dibandingkan dengan perdamaian pihak-pihak yang terlibat. Kompromi atau akomodasi digunakan dalam situasi di mana konflik yang berlaku tidak penting. Dalam keadaan ini, pihak terlibat bersedia untuk mengalah bagi menyelesaikan episod konflik dengan cepat. Menurut Chanin dan Schneer (1984) lagi, individu-individu yang terdedah kepada pemilihan satu mod penyelesaian konflik berbanding yang lain tidak mementingkan perkara yang berlaku dipersekitarannya. Ini bermakna konflik banyak bergantung kepada faktor dalaman.

Kajian ini cuba memaparkan bagaimana individu di dalam organisasi menguruskan konflik. Setiap individu mempunyai cara pengurusan konflik yang berbeza pada situasi yang berlainan sama ada di dalam organisasi ia berkerja atau organisasi lain.

Kenyataan Masalah

Apabila situasi yang bertentangan berlaku, pelbagai kesan akan timbul sama ada pada pihak yang berkonflik mahu pun organisasi. Konflik yang tidak diuruskan dengan baik mungkin menimbulkan tekanan dan kebosanan bekerja. Rasa tertekan ini pula akan mengurangkan kepuasan bekerja serta prestasi kerja. Ada juga individu yang berkonflik sukar untuk berubah kerana sikap dan nilai yang dipegangnya mementingkan kemenangan. Ini akan membentuk suatu iklim keraguan dan syak wasangka di kalangan individu yang terbabit. Jika ini berlaku komunikasi akan menjadi terhad dan komitmen serta kesetiaan kepada organisasi akan tergugat kerana orientasi individu bukan lagi pada kepentingan organisasi atau bersama tetapi lebih cenderung kepada kepentingan diri sendiri.

Konflik berpotensi untuk berlaku dalam organisasi walaupun hanya kerana perbezaan kepentingan di antara pihak pengurusan dengan pekerjanya. Ia berkembang dengan mudah kerana perbezaan kuasa adalah nyata, struktur atau hierarki organisasi yang tinggi jelas dan mungkin juga komunikasi terbuka di kalangan ahli dalam organisasi adalah rendah. Apakah sebenarnya masalah-masalah yang menjana konflik di kalangan individu? Adakah konflik disebabkan oleh prosedur organisasi, bebanan kerja, promosi atau sebagainya.

Individu mungkin mempunyai cara pengurusan konflik yang berbeza antara satu sama lain kerana ia boleh disebabkan oleh perbezaan dalam budaya, latarbelakang, nilai, pengalaman dan sebagainya. Pilihan penggunaan cara pengurusan konflik juga mungkin berbeza jika ia melibatkan mereka yang lebih

berkuasa seperti ketua organisasi atau dengan rakan-rakan sejawatan atau dengan pekerja-pekerja bawahan. Dalam situasi yang berbeza iaitu sama ada dalam keadaan tertekan atau sebaliknya, individu mungkin menggunakan cara yang berbeza apabila berhadapan dengan konflik kerana satu-satu cara pengurusan konflik mungkin sesuai untuk situasi tertentu sahaja. Bagaimanakah individu menguruskan konflik dan apakah cara yang di anggap paling berkesan? Individu yang bekerja dengan agensi awam atau swasta mungkin mempunyai perbezaan dari segi pengurusan konflik antara perseorangan kerana organisasi-organisasi ini mempunyai sistem budaya yang tersendiri dan ini akan mempengaruhi cara pengurusan konflik dan punca-punca yang menyebabkan konflik.

Objektif

Objektif kajian ini secara am ialah untuk mengkaji cara pegawai eksekutif menguruskan konflik antara perseorangan di tempat kerja di sektor awam dan swasta.

Secara khususnya objektif ini kajian ini ialah:

1. untuk menentukan cara pengurusan konflik antara perseorangan dengan superior, rakan sejawatan dan subordinat di kalangan eksekutif.
2. untuk membuat perbandingan cara pengurusan konflik antara perseorangan di kalangan eksekutif dalam agensi kerajaan dan swasta.
3. untuk menentukan punca utama konflik antara perseorangan dalam agensi kerajaan dan swasta.

4. untuk menentukan cara pengurusan konflik antara perseorangan yang di anggap paling berkesan di kalangan eksekutif dalam organisasi.
5. untuk menentukan orientasi individualistik dan kolektivistik di kalangan eksekutif dalam agensi kerajaan dan swasta.

Kepentingan Kajian

Pengurusan konflik tidak bermakna menghapuskan konflik sama sekali kerana konflik yang sederhana dan diuruskan dengan baik akan meningkatkan keberkesanan organisasi dan individu. Dalam sesebuah organisasi yang besar, pelbagai aktiviti dan tindakan serta keputusan harus dibuat. Ini akan menyebabkan timbulnya konflik sama ada di peringkat superior atau subordinat atau dengan rakan sejawatan. Tambahan pula dalam sesebuah organisasi, ia mempunyai prosedur tertentu bagi menangani masalah. Pengurusan konflik yang sesuai, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi individu serta organisasi. Oleh itu dengan adanya pengurusan konflik ini, kesedaran individu terhadap individu-individu lain akan meningkat dan menyediakan strategi dalam situasi konflik. Hasil daripada kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan pengurusan konflik antara perseorangan dalam organisasi di mana individu-individu dan organisasi boleh belajar dan mengaplikasi cara pengurusan konflik yang sesuai dalam situasi atau peringkat yang berbeza bagi mencapai matlamat organisasi. Kajian ini dapat memberi sumbangan kepada bidang kajian organisasi dan kajian antara perseorangan tentang cara-cara pengurusan konflik.

Kajian ini diharap dapat menyediakan satu struktur bagi meningkatkan kesedaran diri terhadap pihak lain yang berkonflik iaitu bagaimana individu lain melihat atau memberi pandangan terhadap tingkahlaku konflik dan juga meningkatkan pilihan strategi dalam situasi konflik. Kesedaran terhadap pilihan strategi ini penting kerana individu biasanya terperangkap dengan tindakannya yang tidak produktif. Kesedaran ini akan merangsang dan mendorong komunikasi yang lebih efektif. Komunikasi yang efektif boleh meningkatkan keberkesanan individu dan organisasi.

BAB II

SOROTAN LITERATUR

Dalam bab sorotan literatur beberapa topik akan dibincangkan iaitu definisi konflik dan pengurusan konflik, punca-punca konflik dan faktor-faktor yang mempengaruhi konflik. Selain itu akan diuraikan juga topik konflik antara perseorangan dalam organisasi dan orientasi individualistik dan kolektivistik.

Definisi Konflik

Konflik boleh didefinisikan sebagai fenomena semulajadi yang melibatkan proses persepsi yang berterusan di antara dua atau lebih individu yang berbeza dalam matlamat, idea, nilai, tingkahlaku atau emosi (Schneer dan Chanin, 1987). Laue (1987) mendefinisikan konflik sebagai persaingan semulajadi di antara dua atau lebih pihak tentang sumber-sumber, kuasa dan prestij. Oleh itu, pihak-pihak yang berkonflik mempunyai keinginan untuk menaturalisasi, mendapatkan kelebihan terhadap pihak lain, mencedera atau menghapuskan pihak lain. Definisi konflik oleh Schneer dan Chanin (1987) ini menekankan aspek kognitif manakala definisi konflik oleh Laue (1987) tidak menekankan mana-mana aspek di mana persaingan boleh merupakan persepsi atau tingkahlaku individu. Walau bagaimanapun, kedua-dua definisi ini mengambilkira konflik sebagai hasil daripada ketidaksesuaian matlamat, sikap atau interaksi di antara individu-individu.

Rahim (1992) mendefinisikan konflik sebagai proses interaktif yang dicirikan oleh ketidaksesuaian, ketidaksefahaman atau percanggahan di antara individu atau organisasi. Terdapat beberapa definisi konflik yang menekankan kepada tingkahlaku dan kepentingan di antara pihak yang berkonflik. Brown (1983) juga mendefinisikan konflik sebagai ketidaksesuaian tingkahlaku di mana tindakan yang diambil oleh satu pihak berlawanan atau mengecewakan pihak yang satu lagi.

Definisi Pengurusan Konflik

Pengurusan konflik boleh didefinisikan sebagai pilihan nilai-nilai sama ada nilai itu dikenal pasti atau tidak. Ini bermakna situasi, jenis intervensi dan hasil yang diingini perlu dipertimbangkan (Brown, 1983). Dari segi aspek hubungan antara perseorangan, pengurusan konflik melibatkan ahli dalam organisasi untuk belajar dan menggunakan cara pengurusan konflik dalam situasi berbeza dengan efektif. Dengan kata lain, cara yang sesuai boleh digunakan untuk mengoptimumkan pencapaian matlamat individu dan organisasi. Pengurusan konflik tidak bermakna mengurangkan atau menghapuskan konflik sama sekali (Rahim, 1992). Namun begitu, pengurusan konflik yang sesuai adalah penting bagi mengekalkan atau meningkatkan keberkesanan individu dan organisasi.

Penentuan Kepentingan Sendiri

Menurut Rubin et al. (1994) kekuatan seseorang individu memikirkan hasil yang diterimanya berbeza daripada satu situasi kepada situasi yang lain dan daripada individu kepada individu yang lain. Penentuan tentang hasil yang diterima boleh

diselidiki daripada beberapa aspek di mana salah satunya ialah kepentingan yang terjejas daripada keputusan yang diterimanya. Kepentingan yang tinggi menghasilkan inspirasi yang tinggi dan dalam masa yang sama seseorang individu itu akan menekankan kepentingan tersebut. Sebagai contohnya, individu A tidak berminat menyertai rancangan percutian tetapi individu B sangat berminat kerana ia telah penat bekerja dan perlukan rehat. Jika percutian ini dibincangkan, individu A akan mengelak dan individu B pula akan cuba meneruskan rancangan tersebut mungkin dengan menggunakan cara penyelesaian masalah seperti kompromi.

Penentuan yang lain ialah kepentingan sesuatu isu atau hasil pada situasi lain. Seseorang individu itu tidak mempunyai sejumlah tenaga dan masa yang secukupnya untuk menjanakan intensiti semua kepentingannya. Pemikiran yang kuat pada satu isu biasanya mengarah kepada pemikiran yang lemah pada isu lain. Seseorang individu itu mungkin secara relatifnya mempunyai pendapat yang berbeza terhadap sesuatu isu kerana sibuk dengan isu lain atau aktiviti lain.

Sikap ambil berat tentang hasil juga dipengaruhi oleh bagaimana hasil itu dirancangan. Apabila individu memfokus pada potensi kehilangan yang bakal diterimanya dalam konflik, ia akan menggunakan rangka negatif. Tetapi apabila ia berasa potensi positif akan diperolehinya, ia menggunakan rangka positif. Neale dan Bazerman (1985) dalam kajiannya mendapati perunding-perunding dengan rangka positif melakukan lebih banyak konsesi berbanding perunding-perunding dengan rangka negatif. Melihat hasil sebagai darjah kehilangan tertentu, menyukarkan lagi

seseorang individu itu mengalah. Oleh itu rangka negatif menghasilkan lebih pemikiran negatif tentang hasil yang bakal diterimanya.

Takut kepada konflik juga merupakan penentuan yang menyebabkan pemikiran terhadap hasil yang diterima nanti adalah rendah. Takut kepada konflik merupakan masalah personaliti bagi sebilangan orang dan ia dihasilkan dalam situasi tertentu seperti apabila individu A terlalu bergantung dengan individu B tetapi tidak jelas tentang pendapat individu B terhadapnya.

Penentuan Kepentingan Individu Lain

Memikirkan kepentingan individu lain mengambil kira dua asas iaitu ‘genuine concern’ yang berdasarkan kepentingan intrinsik dalam kebajikan individu lain dan ‘instrumental concern’ yang memfokus kepada menaikkan lagi kepentingan diri sendiri. ‘Genuine concern’ didorong oleh pelbagai bentuk ikatan antara perseorangan termasuk persahabatan atau cinta, kesamaan dan identiti kumpulan yang sama. Ia juga dicanangkan oleh mod positif yang terhasil daripada tugas yang dapat disempurnakan, mendapat hadiah, mengambil makanan berkhasiat, mendengar humor dan lain-lain lagi. Mod positif mendorong kepada kerjasama dalam perundingan (Baron, 1990; Carnevale dan Isen, 1986).

‘Instrumental concern’ biasanya berlaku apabila individu melihat atau merasakan dirinya bergantung pada individu lain di mana individu lain itu berupaya untuk menyediakan ganjaran dan hukuman. Pergantungan menyebabkan perlunya untuk menjalin hubungan dengan individu tersebut. Oleh itu seseorang individu